

**David Mosey**

**UN DIALOGO SUGLI APPALTI COLLABORATIVI**

**A cura di**

**Eduardo Parisi e Nicola Posteraro**

## Prefazione

Il mercato italiano degli appalti nel settore *construction* vive ancora oggi nel conflitto: committenti - pubblici o privati che siano - e operatori economici parlano lingue differenti e aspirano a realizzare obiettivi spesso contrapposti.

Il rapporto contrattuale si basa spesso su una logica antagonista, che favorisce scontri e tensioni cui conseguono contenziosi, aumento dei costi, varianti e dilazione dei tempi.

Non c'è condivisione di informazioni, né una strategia economica unica; inoltre, la filiera e i consulenti non sono integrati in una rete comune, ma lavorano autonomamente, rapportandosi esclusivamente con il committente in base a rapporti bilaterali, che, seppur interferenti gli uni con gli altri, sono portati a raggiungere esclusivamente obiettivi individuali.

Nel settore pubblico, poi, la normativa, di derivazione europea, è principalmente concentrata sulla fase di selezione dell'operatore e non si preoccupa di governare in maniera efficiente la fase esecutiva, nonostante il raggiungimento del risultato finale dipenda in larga parte dal suo svolgimento. È proprio la fase esecutiva quella in cui possono insorgere litigi, imprevisti, necessità di apportare varianti, inefficienze dovute a scarsa comunicazione e talvolta anche forme di aggressione alla legalità.

Ciò nonostante, la ricerca nel campo giuridico dimostra che non tutto è perduto: grazie a una ricerca di tipo comparato, che prova quanto la contaminazione dei saperi sia fondamentale per risolvere complessità sistematiche dell'ordinamento interno, sono state individuate alcune direttrici di riforma e messi a punto degli strumenti che consentono un'effettiva evoluzione del settore.

I due volumi di questa Collana, intitolati *Governare per Contratto* e *Collaborare nell'interesse pubblico*<sup>1</sup>, esaminando le criticità della situazione attuale del mercato dei contratti pubblici e sulla base della ricerca svolta in campo nazionale e internazionale, individuano alcuni elementi qualificanti per la creazione di valore pubblico: la previsione di un sistema normativo leggero, in prevalenza costituito da principi, basato su obiettivi sostanziali (e non solo su regole procedimentali, secondo il motto "*goals vs. constraints*"); la previsione di tecniche innovative per lo sviluppo della fase di gara e per la progettazione; l'attenzione per la fase esecutiva dei contratti pubblici, attraverso schemi dialogici e collaborativi in luogo delle tradizionali logiche conflittuali.

---

<sup>1</sup> Si fa riferimento qui a S. Valaguzza, *Governare per contratto. Come creare valore attraverso i contratti pubblici*, Napoli, 2018; Id., *Collaborare nell'interesse pubblico. Perché passare dai modelli antagonisti agli accordi collaborativi*, Napoli, 2019 e, da ultimo, Id., *Gli accordi collaborativi nel settore pubblico: dagli schemi antagonisti ai modelli dialogici*, in corso di pubblicazione in *Diritto pubblico dell'economia*, 2019.

Proprio con riferimento a quest'ultimo punto, preso atto dell'assetto giuridico italiano attuale e della scarsa attitudine alla collaborazione, si è rivolto lo sguardo fuori dai confini nazionali, per verificare l'esistenza di risposte innovative e risolutive dei problemi propri del settore.

L'analisi delle ricerche svolte dal *King's College* di Londra su questi temi e l'approfondimento degli studi condotti dal Prof. Mosey, al quale ormai ci lega un'ammirazione speciale, ci ha infatti convinto a sfruttare l'opportunità di introdurre anche nel nostro sistema giuridico gli strumenti del *collaborative procurement*<sup>2</sup>.

La *partnership* di ricerca con il *King's College* e con il Prof. David Mosey, Direttore del *Centre of Construction Law and Dispute Resolution*, ha aperto un dialogo intenso e proficuo sugli schemi dialogici, che ha già dato i suoi primi, promettenti, frutti<sup>3</sup>.

Le pagine che seguono sono la riscrittura di un dialogo con il Maestro della collaborazione, che ci aiuta a comprendere i termini delle questioni giuridiche e strategiche sottese alle alleanze collaborative, a partire dal volume che lo stesso professor Mosey ha curato per Wiley, *Collaborative Construction Procurement and Improved Value*, 2019.

Il volume affronta, in maniera sistematica e insieme innovativa, i modi in cui le procedure di gara e i contratti di appalto possono svolgersi in maniera collaborativa, creando valore aggiunto dal punto di vista in termini economici, qualitativi e di soddisfazione del committente. Discutendo casi di studio, ricerche e analisi condotte in diversi paesi del mondo, il libro *Collaborative Construction Procurement and Improved Value* è una guida indispensabile per tutti gli operatori del settore delle costruzioni che intendano produrre una rivoluzione positiva del mercato, puntando sul pensiero strategicamente orientato, sulla selezione accurata dei membri del team, sull'integrazione fra contratti e sull'impiego di tecnologie, al fine di migliorare l'ambiente costruito, a beneficio di tutti.

*Eduardo Parisi, Dottore e Assegnista di Ricerca in Diritto Amministrativo presso l'Università degli Studi di Milano*

*Nicola Posteraro, Dottore e Assegnista di Ricerca in Diritto Amministrativo presso l'Università degli Studi di Milano*

---

<sup>2</sup> Cfr. S. Valaguzza, *How does collaborative procurement operate in Italy?*, in D. Mosey, *Collaborative Construction Procurement and Improved Value*, 2019, 445 ss..

<sup>3</sup> Oltre agli scritti citati alle precedenti note, si veda S. Valaguzza - G. Di Giuda, *Gli accordi collaborativi come elemento cruciale per una regolazione strategica nel settore delle costruzioni*, Working Paper ANAC n. 1/2019, Edizioni Scientifiche Italiane, reperibile in [http://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/Pubblicazioni/Collana%20scientifica%20Autorita/16maggio\\_DI%20GIUDA\\_%20VALAGUZZA\\_Accordi\\_collaborativi.pdf](http://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/Pubblicazioni/Collana%20scientifica%20Autorita/16maggio_DI%20GIUDA_%20VALAGUZZA_Accordi_collaborativi.pdf).



## UN DIALOGO SUGLI APPALTI COLLABORATIVI

**Professor Mosey, noi La conosciamo come Maestro della collaborazione e insigne giurista, docente di *construction law* e *construction procurement* presso il *King's College* di Londra e Direttore del *Centre of Construction Law and Dispute Resolution*.**

Sappiamo però che prima di dedicarsi all'accademia ha svolto per anni la professione forense, come socio responsabile della *Project and Construction Unit* di un primario studio legale londinese.

Nessuno meglio di Lei, quindi, data l'esperienza che ha maturato sul campo, può leggere il settore delle costruzioni attraverso schemi giuridici che siano perfettamente calati sulla realtà del mercato.

**Ci spiega brevemente e in modo semplice che cosa sono gli appalti collaborativi e perché possono essere utili nel settore delle costruzioni?**

Se me lo permettete, invertirei l'ordine delle domande: vorrei dirvi prima perché gli appalti collaborativi sono utili, poi come possono essere definiti.

Come tutti sappiamo, la contrattualistica tradizionale nel campo degli appalti – sia pubblici, sia privati – non offre strumenti che consentano l'integrazione delle attività di consulenti, appaltatori, subappaltatori, costruttori e operatori; e ciò comporta che i prezzi vengono fissati senza che sia prima ancora effettuata un'analisi congiunta dei costi reali e senza che venga apprestata una gestione condivisa del rischio, che viene semplicemente trasferito da un soggetto ad un altro, spesso incrementando incomprensioni e contenziosi che portano a sovra-costi, ritardi ed errori.

L'approccio collaborativo che si attua tramite gli appalti collaborativi è utile proprio perché può anticipare ed evitare i problemi che sono normalmente creati da dati incompleti, da relazioni contrattuali frammentate e dalla mancata integrazione del *team*.

Se volessi definire il “*collaborative procurement*”, direi quindi che è un meccanismo, un processo relazionale che consente di rendere integrati i progetti e i programmi di lavoro e fa sì che i diversi *team* sviluppino, condividano e utilizzino informazioni in modo da migliorare le fasi di progettazione, costruzione e manutenzione.

Si tratta di uno strumento che offre una soluzione innovativa alle problematiche di natura legale e ideologica che possono compromettere - e normalmente compromettono - l'efficienza dei lavori e comportare pericolosi sprechi di risorse.

**Professore, una precisazione: quando parla di “*collaborative procurement*”, Lei si riferisce alla procedura di gara o all'esecuzione del contratto di appalto?**

Direi che mi riferisco a entrambe le fasi. Gli appalti collaborativi sono un nuovo modo di intendere il processo costruttivo, che comprende sia la selezione iniziale dei componenti del gruppo di lavoro, sia la successiva fase di esecuzione dei lavori.

**Ecco, vede, questa prospettiva per noi è particolarmente interessante: nel nostro Paese, siamo infatti portati a curare la fase di selezione degli operatori, piuttosto che quella dell'esecuzione del contratto; così, come dimostrano le esperienze nostrane, rischiamo spesso di perdere di vista l'obiettivo finale e dimentichiamo che è proprio nell'esecuzione che si nascondono in verità le insidie maggiori, più difficili da gestire.**

**Differentemente, come abbiamo anche avuto modo di verificare sul campo, gli appalti collaborativi spingono ad adottare una visione strategica e unitaria del processo costruttivo.**

Sì, esatto, è proprio così. I risultati migliori si ottengono tramite la pianificazione condivisa di tutte le fasi della costruzione, dall'ideazione dell'opera, sino alla sua gestione e alla sua manutenzione.

L'analisi del progetto da parte dell'appaltatore che dovrà realizzare i lavori, il coinvolgimento e la partecipazione attiva, sin dalle prime fasi, della filiera di subcontraenti e subappaltatori nel rapporto con il committente principale, la condivisione delle clausole contrattuali e dei meccanismi di *pain/gain* con tutto il gruppo di lavoro, la comunicazione trasparente dei dati digitali, la fidelizzazione delle imprese e la gestione di tutto il ciclo di vita dell'opera: sono proprio questi i profili che maggiormente caratterizzano gli appalti collaborativi.

**Il mondo di relazioni che Lei descrive è quasi idilliaco. E abbiamo già avviato. Pensa che possa realizzarsi identicamente nel settore pubblico e nel settore privato?**

**Glielo chiediamo perché, come sa, nel condurre la nostra ricerca sugli appalti collaborativi<sup>4</sup>, spesso troviamo resistenze da parte di chi sostiene che un modello del genere non sia compatibile con la normativa dei contratti pubblici e che il conflitto tra imprese e pubbliche amministrazioni sia insuperabile e fisiologico.**

Sinceramente, credo che i processi che portano alla costruzione di edifici e infrastrutture debbano sempre essere il risultato di uno sforzo di squadra, qualsiasi sia la natura del committente.

---

<sup>4</sup> L'Italia è stato il primo Paese ad importare l'approccio britannico agli appalti collaborativi: il modello di accordo Framework dell'Accordo Collaborativo FAC-1, redatto sulla base del contratto sviluppato dal King's, è stato sperimentato per la prima volta in relazione a un appalto pubblico per la realizzazione di una scuola media e del nuovo Civic Center del Comune di Liscate. I risultati hanno dimostrato che l'accordo riesce a generare valore aggiunto, anche sul piano sociale. Per un approfondimento sulla ricerca condotta, cfr. S. Valaguzza - G. Di Giuda, *Gli accordi collaborativi come elemento cruciale per una regolazione strategica nel settore delle costruzioni*, Working Paper ANAC, 1, Napoli, 2019.

E anzi, a me sembra che la vostra esperienza di ricerca dimostri che gli appalti collaborativi sono uno strumento efficace sia per committenti pubblici che per committenti privati, anche in un sistema meno flessibile di quello inglese.

Quanto agli ostacoli, non mi pare vi sia alcun contrasto con la normativa sui contratti pubblici di derivazione europea, la quale accomuna le nostre esperienze normative almeno per quanto riguarda il settore pubblico.

Insomma, mi sembra che le uniche ritrosie esistenti siano quelle ideologiche.

**In effetti, se osserviamo l'evoluzione della normativa italiana sui contratti pubblici, ci sembra di poter affermare che alcuni passi in questo senso siano stati fatti sin dalla pubblicazione del Codice dei Contratti Pubblici del 2016. La particolare attenzione posta dal legislatore sulla progettazione dell'opera pubblica, anche tramite l'impiego della modellazione digitale, e sulla considerazione dell'opera nel suo intero ciclo di vita induce gli operatori e i committenti a instaurare interazioni e a condividere le informazioni con il gruppo.**

**Che valore ha la comunicazione trasparente nel mondo degli appalti collaborativi?**

Uno degli assunti principali sui quali gli appalti collaborativi si basano è che per ottenere collaborazione occorre esaminare assieme i modi attraverso cui le procedure di selezione, le tecnologie digitali e la disciplina della collaborazione possono agevolare le differenti aspirazioni e richieste di tutti i membri del *team*.

Per questo, gli appalti collaborativi sono particolarmente idonei a supportare strutture contrattuali innovative come gli *smart contracts* e tecnologie digitali quali quelle impiegate per il *Building Information Modelling*.

L'appalto collaborativo è la chiave per consentire lo scambio di informazioni accurate tra un vasto numero di soggetti per la progettazione, costruzione e gestione di un edificio. Lavorare assieme consente al *team* di trovare opportunità per soluzioni ottimali ed economicamente vantaggiose da concordare in comune.

Solo così è possibile produrre valore aggiunto, abbattere i rischi ed evitare i contenziosi.

**Volendo provare a sintetizzare, potremmo dire quindi che grazie agli appalti collaborativi è possibile evitare il fenomeno che Lei in varie occasioni ha definito la "cascata di trasferimento del rischio".**

Sì, ma non solo. Essi consentono di istruire correttamente problematiche o opportunità impreviste, soppesando rischi e guadagni, oltre che di definire in maniera condivisa i rischi del progetto e il valore aggiunto programmato, obblighi, ruoli e responsabilità dei componenti del *team* sia come singoli sia come componenti di una squadra e di migliorare la comunicazione trasparente dei dati, sviluppando una chiara visione di come i diversi operatori economici possono lavorare insieme più efficientemente.

**Professore, visto che sono così vantaggiosi, come noi abbiamo avuto modo di verificare concretamente, perché allora gli appalti collaborativi non sono ancora la regola?**

Come dicevo, i modelli collaborativi hanno già dimostrato il loro valore pratico, ma, per potere essere compresi appieno, devono essere presentati e spiegati in modo chiaro.

L'approccio tendenzialmente difensivo delle imprese e dei committenti pubblici e privati ci ricorda che ogni organizzazione è naturalmente portata a proteggere i propri interessi e le proprie modalità di procedere. Perciò, è importante illustrare come e in quale misura la collaborazione fornisca vantaggi rispetto al modello tradizionale.

Il mutamento di prospettiva che proponiamo deve avvenire in maniera graduale, progressiva: non si può chiedere a committenti e a operatori di avviarsi alla cieca verso un territorio sconosciuto!

**Assolutamente! D'altra parte, va detto che gli studi sugli appalti collaborativi sono abbastanza recenti.**

In questo senso, comunque, ci sembra che la strategia di *dissemination* adottata dal *King's College* abbia svolto e stia svolgendo un ruolo fondamentale.

In tutti i convegni organizzati dall'*Alliance Steering Group*, dal *Centre of Construction Law and Dispute Resolution* e dall'*Association of Consultant Architects* e, in Italia, dal Centro sul diritto e *management* delle costruzioni cui abbiamo partecipato, abbiamo sempre avuto modo di apprezzare la particolare attenzione prestata nel rivolgersi al mondo delle imprese, da un lato, e l'interesse a far circolare l'approccio agli appalti collaborativi nell'ambito dell'accademia internazionale, dall'altro.

Abbiamo quindi fiducia nel fatto che gli operatori del settore si accorgeranno presto del fatto che è questa la strada da percorrere.

**Quando e come è iniziata la ricerca del *King's* su questi temi?**

Il punto di svolta è stato segnato dalla crisi finanziaria del 2008: la reazione immediata dei committenti è stata quella di aggiudicare gli appalti utilizzando il metodo del prezzo più basso. Utilizzando tale criterio, le imprese sono state costrette a lavorare riducendo al minimo i costi ed esasperando i subcontraenti.

Proprio per questo, nel 2010, il neoletto governo di coalizione inglese ha manifestato preoccupazione riguardo al fatto che la spinta verso il criterio del prezzo più basso avesse potuto produrre una bassa qualità dei lavori, un taglio di costi essenziali, quali quelli della sicurezza, dei ritardi nei pagamenti di subappaltatori e fornitori e un vertiginoso aumento del contenzioso, oltre che del numero di fallimenti e delle procedure di insolvenza.

Perciò, nel redigere la *Government Construction Strategy* del 2011, Paul Morrell, Chief Construction Adviser del Governo, al fine di ottenere appalti più efficienti, una migliore gestione della fase costruttiva e della successiva manutenzione dell'opera, ha proposto una logica diversa, basata sull'acquisizione di dati e informazioni sin dalla fase di ideazione dei



progetti tramite l'*early involvement* dell'appaltatore, sull'utilizzo di tecniche contrattuali collaborative e sul *Building Information Modelling*.

Nella *Government Construction Strategy* del 2011 è stato inoltre raccomandato che questo approccio fosse sperimentato tramite la redazione di modelli contrattuali e venisse testato attraverso un programma di progetti pilota.

La ricerca del *King's* si è inserita in questa nuova e promettente fase di strategia politica.

**Capiamo, quindi, le tecniche collaborative possono ben sposarsi con la predilezione per il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Il collegamento è particolarmente interessante, se consideriamo che anche il nostro nuovo codice nazionale sui contratti pubblici ha posto questo criterio come regola generale, in luogo di quella del prezzo più basso.**

Beh, è provato che la qualità dell'opera si innalzi notevolmente laddove appaltatori e subappaltatori siano invitati a fornire il proprio contributo sulla progettazione.

È anche per questo che il coinvolgimento della filiera di subappaltatori, fornitori e subcontraenti e il lavoro collaborativo erano già stati individuati come elementi distintivi del *British Standard BS8534* per gli appalti nel settore delle costruzioni, pubblicato nel 2011.

Lo stesso principio è stato ribadito, nel Regno Unito, più di recente, in diversi documenti strategici, che hanno evidenziato la necessità di ricorrere a dinamiche collaborative nella scrittura dei contratti, tra cui: il report di McKinsey del 2017 "*Reinventing Construction Through a Productivity Revolution*"; la Hackitt Review of Building Regulation and Fire Safety intitolata "*Building a Safer Future*", del 2018; il report del 2018 dell'Housing Forum "*Stopping Building Failures, How a Collaborative Approach can improve quality and workmanship*" e il report del *Construction Leadership Council* del 2018, intitolato "*Procuring for value*"<sup>5</sup>.

Nel report di McKinsey, in particolare, è stato suggerito di riscrivere il *framework* contrattuale, considerato causa principale della scarsa efficacia del settore.

A seguito del disastro della torre Grenfell di Londra del 2017, poi, l'*Hackitt Report* ha messo in luce la necessità di una revisione complessiva dei contratti di appalto e delle procedure di affidamento, rilevando che la tendenza negativa da combattere era quella di realizzare i lavori nel modo più veloce ed economico, così tralasciando la qualità e la sicurezza ed evidenziando quindi la sussistenza di una problematica di carattere anzitutto culturale, radicata nella concezione degli appalti come una corsa al ribasso, anziché verso il miglior risultato possibile.

**Quindi, è sulla base di queste premesse che è stata avviata la ricerca del *King's*. Più nel dettaglio, come avete proceduto?**

Il *King's* è stato nominato *chief advisor* dello UK *Cabinet Office*: il suo compito era quello di testare le potenzialità del lavoro collaborativo, dell'*early involvement* dell'appaltatore e del

---

<sup>5</sup> La ricerca è stata condotta da Ann Bentely, Membro del CLC e Direttore Globale di Rider Levett Bucknall.

BIM, attraverso l'acquisizione e la realizzazione del modello conosciuto come “*Two Stage Open Book*”<sup>6</sup>.

Attraverso il *Centre of Construction Law and Dispute Resolution*, abbiamo anzitutto analizzato i modi attraverso cui il valore aggiunto viene generato tramite l'impiego dell'*early involvement* dell'appaltatore, dei contratti collaborativi e del BIM su alcuni progetti pilota. I risultati degli studi svolti su questo tema sono stati raccolti in diverse pubblicazioni<sup>7</sup> e linee guida<sup>8</sup>.

In secondo luogo, abbiamo studiato le relazioni esistenti tra procedura di selezione, contratti di appalto e BIM nel settore privato e in quello pubblico (i risultati di questi studi sono stati raccolti in un report che è stato pubblicato dal Centre of Construction Law nel 2016<sup>9</sup>).

Infine, abbiamo indagato le potenzialità di nuovi modelli contrattuali tesi a facilitare l'*early involvement* dell'appaltatore, il lavoro collaborativo e l'impiego efficiente del BIM.

Questa ricerca ha condotto alla pubblicazione, nel 2016, di nuovi modelli di contratto standard.

**Ci piacerebbe soffermarci con Lei sull'aspetto che ha citato da ultimo, ossia sulla redazione di modelli contrattuali standard. Come rilevato dalla dottrina italiana<sup>10</sup>, nel nostro paese manca, almeno nel settore degli appalti, l'abitudine a fare ricorso a modelli di contratto standard, che invece è ampiamente diffusa nel Regno Unito. Quanto è importante, secondo la Sua esperienza, la standardizzazione dei contratti?**

Io credo che sia fondamentale. Lo abbiamo imparato osservando i risultati della ricerca svolta dal King's su quattro progetti governativi (*Project Horizon*, *Cookham Wood*, *North Wales Prison* e *SCMG*). In tali progetti pilota, è risultato evidente che il successo di un *team* deriva dal lavoro collaborativo condotto in base a efficienti *framework* contrattuali.

Tuttavia, i casi studio sopra menzionati hanno tutti mostrato pure che la redazione di *framework* contrattuali “su misura” comporta notevoli costi aggiuntivi e spreco di tempo, con conseguente compressione dell'effettività dell'accordo collaborativo. Di più, nessuno di questi contratti cosiddetti “*bespoke*” è stato diffuso e reso replicabile in altri casi simili.

Dalla ricerca condotta sui casi sopra richiamati abbiamo appreso che gli operatori che non hanno l'opportunità di rifarsi a clausole contrattuali standardizzate, studiate nel dettaglio sulla base di esperienze concrete, sono maggiormente attratti da mode passeggere<sup>11</sup>, pubblicizzate da slogan privi di senso, che portano quasi certamente allo scontro.

---

<sup>6</sup> Cabinet Office/Efficiency and reform group and King's College London. *Two Stage Open Book and Supply Chain Collaboration Guidance. Project procurement and delivery guidance using to stage open book and supply chain collaboration*, 2014.

<sup>7</sup> I casi studio del Trial Project sono stati pubblicati online dal Cabinet Office e dal Constructing Excellence.

<sup>8</sup> Per esempio, il su citato *Two Stage Open Book and Supply Chain Collaborative Guidance*.

<sup>9</sup> KCL, *Enabling BIM through procurement and contracts*, King's College London, Centre of Construction Law, 2016.

<sup>10</sup> Cfr. S. Valaguzza, *How does collaborative procurement operate in Italy?*, in D. Mosey, *Collaborative construction procurement and improved value*, Wiley, 2019, 445 e ss. e la bibliografia ivi citata.

<sup>11</sup> J. Uff, *Is the construction industry waving or drowning?*, in *Construction Law Journal*, 2018, 177.

Inoltre, senza modelli contrattuali standard vi è il rischio che le pratiche collaborative rimangano accessibili solo ai committenti e agli operatori con maggiori risorse e dotati della forza commerciale per imporre prassi collaborative al *team*. In tal modo si ostacola la condivisione di conoscenza e l'individuazione di regole applicabili in modo più generale.

Tutto ciò ci ha portato a ravvisare la necessità di condurre nuove ricerche in questo senso, al fine di esplorare le potenzialità di modelli standard di contratto collaborativo: il King's ha così avviato consultazioni con 120 organizzazioni in 14 diverse giurisdizioni.

Da questa ricerca sono scaturiti il *FAC-1 Framework Alliance Contract* e il *TAC-1 Term Alliance Contract* sono stati pubblicate dall'*Association of Consultant Architects*. Sin dalla loro pubblicazione nel 2016, questi modelli hanno rivoluzionato il settore delle costruzioni, sia nel Regno Unito, sia all'estero<sup>12</sup>.

**Ecco, Professore, a proposito del FAC-1: il *Framework Alliance Contract* è probabilmente lo strumento giuridico più avanzato a disposizione degli operatori del settore *construction* e, al contempo, è la testimonianza della possibilità di esportare modelli giuridici efficienti anche in altri settori. Il modello è stato infatti adottato in Brasile, Bulgaria, Italia, Germania e Russia.**

**In verità, noi siamo stati i primi ad accorgerci delle potenzialità dello strumento: grazie alla licenza concessaci nel 2017 dal King's College e dall'*Association of Consultant Architects*, abbiamo adattato il modello al contesto giuridico nazionale, redigendo il *Framework dell'Accordo Collaborativo*.**

**Il modello di contratto è oggi disponibile sul sito dell'Università degli Studi di Milano ed è stato sperimentato, con notevoli risultati, in casi studio pratici di appalti pubblici.**

**La prima sperimentazione del FAC-1 ha riguardato, come abbiamo già ricordato, la costruzione di una Scuola media nel comune di Liscate. L'esperimento è senz'altro riuscito, con produzione di valore aggiunto anche sul piano sociale. Ciò dimostra che gli appalti collaborativi sono un fenomeno replicabile con successo in vari ordinamenti, anche molto diversi tra loro per storia e tradizione giuridica.**

**Quando ha redatto il *Framework Alliance Contract* ha pensato a una dimensione locale o globale?**

Le richieste del mercato globale impongono agli ordinamenti di dialogare tra loro, contaminandosi. Viviamo in un'epoca in cui nuovi appalti e pratiche contrattuali dovrebbero essere accessibili agli utenti indipendentemente dai confini geografici. Per questo nel FAC-1 non c'è neanche un riferimento al diritto inglese.

Nonostante le barriere linguistiche, le differenze del sistema normativo e di quello economico possano sembrare un ostacolo all'individuazione di modelli e pratiche transnazionali, la ricerca del King's ha dimostrato che le sfide transnazionali possono essere superate.

---

<sup>12</sup> Aggiornamenti regolati sull'utilizzo del FAC-1 e del TAC-1 sono consultabili nella sezione "News and Users" del sito [www.allianceforms.co.uk](http://www.allianceforms.co.uk).

Il lavoro svolto con voi sul FAC-1 italiano e con i colleghi brasiliani, bulgari e tedeschi per la traduzione e l'utilizzo del modello contrattuale nelle rispettive giurisdizioni dimostra che questi sistemi sono in grado di oltrepassare i confini nazionali e creare nuove opportunità nel mercato globale.

**Lei ne dà conto nel suo ultimo libro “*Collaborative Construction Procurement*”, in cui sono compiutamente analizzati, per la prima volta anche in ottica transnazionale, i meccanismi e i processi relazionali propri degli appalti collaborativi nel settore delle costruzioni.**

Sì, il libro spiega come l'appalto collaborativo possa operare all'interno di diverse giurisdizioni, sia di *common law* sia di *civil law*.

Attraverso l'analisi di casi studio afferenti a un'ampia gamma di settori (dall'educazione, all'ambiente, alla salute, alle autostrade, alle case residenziali, al tempo libero, agli uffici, agli edifici pubblici, alle ferrovie), abbiamo illustrato come la collaborazione, laddove disciplinata in apposite regole giuridiche, possa essere davvero veicolo di successo in qualsiasi *team* e in qualsiasi fase della catena produttiva, generando valore economico e sociale attraverso l'affinamento del pensiero strategico, una buona selezione del *team*, un approccio dialogico alla relazione contrattuale, e l'efficiente uso di tecnologie digitali.

**A proposito del valore sociale di cui ha parlato: noi siamo rimasti piacevolmente colpiti dal fatto che tramite l'impiego di accordi collaborativi sia possibile non solo monitorare tempi e costi dell'opera, ma anche produrre valore ambientale e sociale. Nel caso di Liscate, ad esempio, il FAC-1 ha fatto sì che da un evento negativo (incidente sul cantiere) si generassero delle positività non altrimenti facilmente realizzabili: sono stati organizzati dei corsi di formazione sul tema della sicurezza sui luoghi di lavoro per gli operai presenti sul cantiere, per i dipendenti del Comune Committente e per i bambini della scuola elementare che sarebbero stati potenziali fruitori della scuola media in costruzione.**

**Troviamo che aspetti quali il miglioramento delle condizioni di lavoro sul cantiere, della sicurezza e della sostenibilità delle pratiche costruttive sia una sfida imprescindibile che il settore deve avere il coraggio di cogliere.**

Sono d'accordo. La conferma che si debba procedere in tale direzione è stata di recente fornita dall'International Organization for Standardization, che nella norma tecnica 44001 del 2017 sulla gestione delle relazioni collaborative<sup>13</sup> ha incoraggiato gli operatori a elaborare clausole contrattuali che inducano comportamenti virtuosi e prevedano l'identificazione trasparente di obiettivi comuni.

Ciò è reso possibile grazie ad accordi collaborativi come il FAC-1, che stabiliscono in maniera vincolante per tutti i membri del *team* cosa significhi “valore” e spingono i membri

---

<sup>13</sup> Si fa qui riferimento a The British Standard Institution, *ISO 44001: 2017. Collaborative business relationship management systems – requirements and framework*, 2017.

della collaborazione a contribuire in maniera creativa, apportando il proprio *know how* a beneficio di tutti.

**Ha poi fatto cenno alle potenzialità che derivano da combinare gli strumenti del *collaborative procurement* alle tecnologie digitali. In effetti, il contesto odierno del settore *construction* si arricchisce di strumenti tecnologici che permettono una rapida creazione e condivisione dei dati dei progetti. Consentendo di integrare dati e attività del *team*, la tecnologia digitale offre senza dubbio grandi benefici all'industria delle costruzioni.**

**Ci spiega meglio come sono collegati gli appalti collaborativi alla tecnologia digitale?**

Più in generale, lo sconvolgimento provocato da queste nuove tecnologie sulle norme e sulle prassi esistenti nel settore sta alimentando il dibattito sull'esigenza di ridisegnare i processi produttivi e di riscrivere i *framework* contrattuali.

In effetti, l'utilizzo sempre più frequente del BIM e degli *smart contracts* mal si concilia con clausole contrattuali vaghe e flussi di lavoro confusi e mal organizzati. Le nuove tecnologie impongono anzitutto un aumento della precisione nella redazione delle clausole contrattuali e una concezione integrata dell'appalto, che comprenda tutte le sue fasi, dalla progettazione alla fine vita dell'opera.

Ogni progetto deve connettere processi produttivi su un unico sito e deve basarsi sul coordinamento di diversi *network* di persone, prodotti, servizi e lavori. Per questo, ove impiegata sapientemente, la tecnologia digitale può essere uno strumento poderoso per rendere efficienti e integrati i processi.

D'altra parte, gli strumenti informativi non sono in grado di offrire soluzioni se i componenti del *team* non ne comprendono in pieno i limiti e le potenzialità. Qui sta il collegamento: la disciplina della collaborazione consente di gestire e di sfruttare al meglio le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

Una ricerca del *King's* condotta tramite l'analisi di 12 casi di studio e oltre 40 interviste ha consentito di verificare che il contributo della tecnologia digitale alla creazione di valore aggiunto dipende anche da nuove procedure di appalto e da nuovi strumenti contrattuali<sup>14</sup>. I risultati della ricerca sono stati raccolti nel report "*Enabling BIM Through Procurement and Contracts*" pubblicato nel 2016.

Con riferimento al contesto inglese, poi, le connessioni tra la tecnologia digitale e l'impiego degli appalti collaborativi per le costruzioni sono state ben descritte in documenti programmatici del governo del Regno Unito come il *Digital Built Britain*<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Grazie al finanziamento da parte della *Society of Construction Law* e dell'*Association of Consultant Architects*, il *Centre of Construction Law* del *King's* ha creato un gruppo di avvocati specializzati e di professionisti per esaminare in un periodo di 24 mesi la relazione tra appalti, contratti, BIM, obbligazioni di legge e contrattuali in un contesto di "common law".

<sup>15</sup> HM Government, Digital Design Britain. *Level 3 Building Information Modelling – Strategic plan*, 2015.

**Quindi, ci conferma che l'impiego di tecnologie digitali può creare valore nel settore delle costruzioni solo se ricondotto nell'ambito di *framework* contrattuali coerenti e che spingono alla collaborazione.**

Sì, la disciplina contrattuale incrementa notevolmente l'utilizzo efficiente del BIM e delle altre tecnologie, che rischierebbero altrimenti di restare validi solo in astratto.

Anche in questo caso, la nostra esperienza è prova di quanto sta dicendo: nel caso di Liscate che abbiamo già citato, la disciplina contrattuale contenuta nel FAC-1 in tema di comunicazione delle informazioni rilevanti di progetto, tramite una piattaforma di *document management system*, ha fatto sì che il BIM non rimanesse confinato alla fase di progettazione.

D'altra parte, è naturale che tale approccio innalza notevolmente il livello di complessità giuridica del contratto.

Nella nostra esperienza di ricerca, abbiamo avuto modo di verificare che le imprese spesso considerano i modelli di accordo collaborativo come troppo complessi e funzionali a finalità che possono essere più semplicemente perseguite tramite l'inserimento nei contratti di appalto di un impegno delle parti ad operare secondo buona fede.

Alcuni pensano che basti “dare la parola” per garantire il rapporto contrattuale e promuovere la collaborazione.

**Come si può rispondere a queste obiezioni?**

Come dicevo prima, la reticenza iniziale delle imprese e degli operatori in genere è del tutto comprensibile. Bisogna impegnarsi per fare capire loro che le dichiarazioni di principio, anche quando riguardano l'intenzione delle parti di collaborare, possono sì creare valori condivisi tra i membri del *team*, ma non portano molto lontano se non vengono tradotte poi in specifici impegni, in attività (nella forma degli obblighi contrattuali) della collaborazione.

Occorre poi ricordare, come insegna il caso pratico, che le dichiarazioni di intenti non hanno la forza di aiutare il *team* a gestire i rischi e le sfide in una maniera innovativa e che il fallimento nell'onorare un generico impegno a collaborare non fa che alimentare lo scontro tra le parti.

Insomma, bisogna far capire alle imprese che la collaborazione, quando assume le vesti di una generica dichiarazione di intenti, diventa un mero insieme di compromessi reciproci, e non riesce a generare un sincero interesse a lavorare insieme e a condividere informazioni; in tal caso, è difficile porre le basi per costruire un impegno condiviso che consenta al *team* di creare valore aggiunto e residua solo un senso di insoddisfazione e di sospetto.

**Ha parlato poco fa di relazioni collaborative funzionanti. Cosa serve perché un appalto collaborativo funzioni veramente? C'è un modo per misurare il funzionamento della collaborazione?**

A mio avviso, il successo dell'appalto collaborativo nel settore delle costruzioni dipende dalla capacità dei componenti del *team* di individuare chiaramente quali sono quelle cose che la collaborazione consente di ottenere e che, in un'ottica individualistica, non sarebbero realizzabili.

Le tecniche del *collaborative procurement* traducono le aspirazioni dei membri del *team* in azioni, monitorando al contempo i fattori che potrebbero incoraggiare o frenare le prestazioni dei membri del gruppo. Perché funzionino, è però necessario che le aspirazioni di ciascuno siano chiare a tutti e siano ricomprese in un'unica visione economica.

Gli appalti collaborativi vanno ben oltre una semplice e generica condivisione di scopi, per specificare nel dettaglio e con la precisione della disciplina giuridica in che modo i ruoli e le professionalità di ciascuno vengono integrati con quelli degli altri componenti del *team*.

La buona riuscita degli appalti collaborativi dipende dalle persone che li mettono in pratica e dai modi in cui tutti agiscono, reagiscono, comunicano e si accordano tra loro. La collaborazione tra soggetti nella progettazione di un'opera o comunque in un programma di interesse comune è resa possibile se si integrano le diverse necessità e la visione commerciali individuali.

Sapere è potere.

Al fine di consentire alle imprese e ai committenti pubblici e privati di ottenere il miglior risultato dalle dinamiche collaborative, evitando che esse aggiungano sovrastrutture a quelle vecchie creando inutilmente nuovi vincoli, occorre costruire dei ponti comunicativi.

Gli obiettivi dei membri del *team*, concordati nella disciplina della collaborazione (a valle), devono essere collegati e coordinati con la disciplina del contratto (a monte) che lega i singoli operatori attribuendo loro un ruolo nella commessa e le persone.

Al contempo, gli operatori economici devono essere coordinati tramite sistemi tecnologici di comunicazione.

L'attività di progettazione deve essere concepita intendendo l'intero ciclo di vita dell'opera, dall'ideazione alla manutenzione e sviluppata tenendo conto delle esperienze degli appaltatori, dei subappaltatori e di tutti coloro che daranno vita al progetto.

Infine, occorre che le esperienze vengano raccontate e vengano enucleate le *best practices*.

È ovvio che, per creare e consolidare legami commerciali e giuridici, i committenti e gli operatori del settore delle costruzioni devono imparare a sviluppare relazioni integrate, basate sulla trasparenza dei dati e delle informazioni e sulla condivisione tempestiva e chiara delle problematiche che possano eventualmente sorgere.

Per verificare, in chiave legale e commerciale, la convenienza della collaborazione occorre testare in primo luogo se i componenti del *team* condividono le informazioni di cui dispongono quando ancora possono essere utilizzate per migliorare i risultati progettuali; in secondo luogo se i componenti del *team* utilizzano questo sapere condiviso per migliorare la *performance* del gruppo o solo a fini individualistici.

Per passare il primo test occorre predisporre sistemi di comunicazione integrati e trasparenti; il secondo test richiede che vi sia una motivazione economica che renda conveniente agire a beneficio del gruppo.

Le prassi collaborative sono state adottate da molto tempo non solo in Inghilterra ma anche in Australia<sup>16</sup> e negli Stati Uniti<sup>17</sup> e più di recente in Brasile, Bulgaria, Germania e Italia. Stando ai dati dell'osservatorio del King's sui contratti collaborativi, solo negli ultimi 3 anni il valore complessivo dei contratti collaborativi è arrivato a un valore complessivo di circa 2.5 miliardi di sterline; e tale cifra tenderà a salire, anche grazie alla diffusione di questi strumenti anche al di fuori del Regno Unito. Solo la nostra unità di ricerca sta ora avviando importanti progetti nel settore pubblico, del valore di circa 500 milioni di euro.

**Pensa che ci sia ancora margine di miglioramento?**

L'attuale andamento del mercato delle costruzioni è lontano dall'essere ideale; in proposito, è stato stimato che: *"If construction labour productivity were to catch up with the progress made by other sectors over the past twenty years (...) this could increase the construction industry's value added by \$1.6 trillion a year"*.<sup>18</sup>

Nonostante 60 anni di report, raccomandazioni ed esempi, le pratiche di appalto collaborativo per le costruzioni non sono state ancora ampiamente accettate o ben comprese.

Sebbene siano ormai disponibili ampie dimostrazioni dei benefici del lavoro collaborativo, la maggior parte delle procedure di selezione degli operatori e dei contratti di appalto non supporta il lavoro di squadra e lascia gli operatori economici liberi di scaricare il rischio gli uni sugli altri.

Inoltre, anche laddove le pratiche collaborative sono accolte, l'adesione ai principi del *collaborative procurement* è spesso solo formale: è stato correttamente affermato che *"beneath the surface you find many so-called partners still seek to avoid or exploit risk to maximize their own profit, rather than find ways to share risk and collaborate genuinely so that all can profit"*.<sup>19</sup>

Ci sono molti modi in cui le imprese e i committenti possono cambiare il modo di intendere le procedure di appalto, i contratti e i processi gestionali, affinché l'appalto collaborativo diventi la prassi dominante.

Soprattutto, le imprese di costruzione e i suoi committenti hanno bisogno di strumenti che consentano di ridurre gli sprechi di tempo e denaro. Continuare ad adottare un approccio basato su riserve e controversie non premia.

Gli appalti collaborativi possono modificare strutturalmente il modo di intendere gli appalti, riconciliare i differenti interessi e migliorare la produttività.

**Qual è secondo Lei la strategia corretta per produrre questa rivoluzione del settore?**

---

<sup>16</sup> \$32 miliardi è il valore totale dei progetti che sono stati realizzati tramite prassi collaborative nel Nuovo Galles del Sud, in Victoria, in Queensland e in Australia Occidentale tra il 2004 e il 2009 (Dipartimento del Tesoro e Finanza, Victoria, 2009, 158).

<sup>17</sup> Negli Stati Uniti, si fa riferimento al concetto di "Integrated Project Delivery".

<sup>18</sup> McKinsey Global Institute. *Reinventing Construction through a productivity revolution* (executive summary), 2017.

<sup>19</sup> A. Wolstenholme, *Never Waste a Good Crisis* (Constructing excellence), 2009, 8.



Mi piace ricordare i tre indirizzi forniti nelle linee guida del *Constructing Excellence*, l'ente inglese per la diffusione di *best practice*, nel 2011, secondo me particolarmente attuali ed efficaci.

Il primo indirizzo è l'individuazione di una chiara visione comune da parte di un soggetto che assume un ruolo di *leadership*, riconosciuto come tale. Chi esercita la *leadership* deve stabilire la visione comune e condivisa, per poi continuamente collegare ad essa gli avanzamenti del progetto, rafforzando la corrispondenza tra attività del *team* e obiettivi da raggiungere.

In altre parole, il *leader* deve illustrare precisamente gli obiettivi da raggiungere, in modo che siano chiari a tutti i componenti del *team* e per consentire loro di comprendere il valore a cui si vuole puntare.

Il secondo indirizzo è la collaborazione culturale e comportamentale: i comportamenti collaborativi implicano il lavoro di squadra e la risoluzione condivisa delle problematiche. Chi partecipa a esperienze di lavoro collaborativo sperimenta valori come fiducia, correttezza, apertura, minor preoccupazione per le responsabilità individuali, onestà e trasparenza.

Il terzo indirizzo è l'adozione di strumenti giuridici e tecnici che supportino lo sviluppo della cultura collaborativa e fornire tecniche utili ad armonizzare le attività del gruppo di lavoro, come piattaforme di condivisione delle informazioni, modelli di *open book*, etc.

Quando abbiamo redatto il FAC-1 avevamo in mente proprio queste linee strategiche, che sono imprescindibili per produrre il cambiamento che è necessario nel settore delle costruzioni.

**Ci ha fatto tornare alla mente il lavoro di adattamento del FAC-1 al contesto giuridico italiano, che abbiamo condotto nel 2016. All'epoca queste idee ci sembravano del tutto rivoluzionarie e per questo abbiamo inteso farci promotori di un cambiamento positivo nel nostro Paese.**

**Le reazioni che abbiamo ricevuto, in sede di consultazione preliminare del modello contrattuale con esponenti del mondo delle istituzioni pubbliche, delle imprese e delle professioni ci hanno spinto a proseguire in questa direzione. Grazie al lavoro dell'Università degli Studi di Milano e del Centro sul diritto e *management* delle costruzioni, siamo riusciti in un'impresa che qualche anno fa ci spaventava alquanto, ossia promuovere una rivoluzione culturale in un settore (quello del mercato degli appalti) strategico per l'economia italiana, partendo dal settore pubblico<sup>20</sup>.**

**Oggi si può dire che questo cambiamento è iniziato.**

**Probabilmente, non avremmo fatto molto senza il supporto Suo e quello delle persone che lavorano con Lei, come Darya Barham e Shona Broughton dell'*Association of Consultant Architects*.**

---

<sup>20</sup> Il gruppo di ricerca dell'Università degli Studi di Milano ha altresì avviato un progetto di ricerca in *partnership* con Assimpredil ANCE volto all'elaborazione di un modello di accordo collaborativo specificamente studiato per il settore privato, teso a gestire in maniera efficiente la collaborazione fra subcontraenti e consulenti in fase di progettazione ed esecuzione dei lavori.

**È grazie al Vostro lavoro che possiamo oggi sperare che questo cambiamento positivo diventi strutturale anche al di fuori del Regno Unito.**

**In questo senso, l'iniziativa da Voi promossa di istituire un *Transnational Alliance Group* per monitorare l'applicazione degli strumenti collaborativi a livello internazionale ci pare particolarmente lodevole e siamo stati onorati di aver ospitato i colleghi brasiliani, bulgari, danesi, irlandesi, russi e tedeschi del gruppo di studiosi nel nostro Ateneo lo scorso giugno 2019.**

**Il suo lavoro è stato per noi grande fonte di ispirazione. Come noi, anche Lei avrà avuto un mentore. Chi è stato il suo maestro?**

La mia ricerca è stata ispirata dal lavoro del mio caro amico e mentore Sir Michael Latham, che ha fornito notevoli e duraturi vantaggi all'industria delle costruzioni. Il suo rapporto del 1994 è il risultato di una ricerca meticolosa e di un impegno indefesso nell'individuare pratiche commerciali eque<sup>21</sup>: esso rimane ancora oggi attuale e influente.

Il lavoro di Sir Michael ha portato all'adozione di strumenti, quali la *statutory adjudication*, che sono stati disciplinati e impiegati in diversi contratti di costruzione nei due anni successivi alla pubblicazione del suo report.

Svolgendo una ricerca di settore comprendente 143 incontri con importanti committenti e imprese, Sir Michael ha fornito importanti raccomandazioni e formulato proposte lungimiranti riguardanti il modo di gestire le procedure di appalto, la progettazione e la redazione dei contratti.

Per migliorare la qualità della presentazione delle offerte, Latham suggeriva “*a two stage tender process for more complex and substantial projects*”, probabilmente aprendo la strada per la promozione dell'*early involvement* dell'appaltatore di cui alle *UK Government Construction Strategies* del 2011 e del 2016.

Latham aveva anche studiato un modo per consentire alle imprese partecipanti a gare di appalto di evitare sprechi, ad esempio tramite l'aggregazione dei costi delle indagini sul suolo eseguite con un consulente pagato da tutti gli offerenti.

### **Ci colpisce l'incredibile modernità di questo pensiero.**

È stato un vero innovatore. Purtroppo però, ad oggi, gli sforzi per evitare dispendi economici nei costi dell'offerta rimangono rari; un esempio virtuoso è l'impegno della *Transport for London* a ripagare alcuni costi sostenuti da concorrenti risultati non vincitori in una gara di appalto per i lavori del *Bank Station Capacity Upgrade*.

Latham aveva anche anticipato il BIM nella forma di “*advanced computer aided design*” o “*virtual reality*” mediante la quale “*all aspects of the design, manufacture, assemble and use of the product*”

---

<sup>21</sup> Sir Michael Latham (1942-2017) è stato autore dell'autorevole report del 1994 “Constructing the Team” (Constructing the Team – Final Report of the Government/Industry Review of Procurement and Contractual arrangements in the United Kingdom), che ha seguito il suo report intermedio del 1993 “Trust and Money” (Trust and Money – Interim report of the Joint Government/Industry Review of Procurement and Contractual arrangements in the United Kingdom).

*can (...) be presented in one entity*". L'impiego del termine "*to use*" già enfatizzava il bisogno di adottare un approccio che pensi a tutto il ciclo di vita.

Eppure, ancora rimane incerto se il BIM abbia portato a impieghi che vanno oltre la raccolta di dati digitali nella fase di progettazione. Penso che sia necessario sfruttare in pieno il potenziale del BIM, integrando alla progettazione anche le fasi di realizzazione e manutenzione dell'opera.

### **Sir Michael Latham parlava già di appalti collaborativi?**

Latham raccomandava l'utilizzo di alleanze e *partnership*, senza mai perdere di vista la realtà commerciale del settore: riconosceva i benefici di un "*formal partnering agreement*" fondato su una "*relationship of trust, to achieve specific primary objectives by maximizing the effectiveness of each participant's resources and expertise*" ma sottolineava l'importanza di selezionare i *partner* con procedure competitive e di fissare obiettivi condivisi e indicatori di risultato misurabili.

Già nel 1994, Latham aveva sottolineato che un contratto di appalto moderno dovesse puntare al lavoro di squadra e all'instaurazione di un rapporto equo con tutte le parti, inclusi i subappaltatori, i consulenti e i fornitori, tramite l'individuazione di una motivazione economica comune e l'attenta scansione delle fasi di lavorazione.

Le raccomandazioni di Latham hanno resistito al test del tempo, e forniscono ancora oggi una guida formidabile per committenti e *team* che intendano instaurare relazioni contrattuali eque e durature.

### **Che consiglio potrebbe dare a chi studia e lavora nel settore delle costruzioni e degli appalti?**

Vorrei rispondervi con un aneddoto. Ho lavorato come avvocato tirocinante per Anthony Trower, che teneva sulla mensola sopra il camino il motto di Benjamin Disraeli "*Never explain, never complain*".

### **Ah, quindi "Mai dare spiegazioni, mai lamentarsi" ...**

Esatto. Questo poteva sembrare un consiglio strano per un avvocato, il cui lavoro consiste anche nello spiegare al cliente le soluzioni di un problema; mi ci è voluto un po' di tempo per capire che il motto suggeriva di focalizzarsi sulle azioni, piuttosto che sulle parole.

In molti si lamentano – anche correttamente – dello stato del settore delle costruzioni; molti report spiegano come il settore potrebbe essere migliorato attraverso un approccio collaborativo ma non sempre danno sostanza alle proprie raccomandazioni con esempi di quanto è stato ottenuto in pratica.

I risultati delle ricerche condotte sin ora dimostrano empiricamente che vale la pena dedicare tempo e sforzi in approcci innovativi e convincono sull'opportunità di continuare a diffondere studi su come le tecniche collaborative possano essere messe in pratica<sup>22</sup>.

**Grazie, Professore.**

**Continuerà ad essere un esempio da seguire per il nostro gruppo di lavoro e per tutti coloro che, come noi, credono che si possa produrre cambiamento grazie alla ricerca scientifica.**

\*

---

<sup>22</sup> Alcuni gruppi di lavoro operanti nel campo degli appalti collaborativi hanno realizzato preziosi casi studio, fra cui il Construction Excellence (<http://constructingexcellence.org.uk>), l'Housing Forum ([www.housingforum.org.uk](http://www.housingforum.org.uk)), l'Alliance Steering Group ([www.allianceforms.co.uk](http://www.allianceforms.co.uk)), l'Institute for Collaborative Working (<http://www.instituteforcollaborativeworking.com>), l'Infrastructure Client Group ([www.ice.org.uk/about-ice/what-we-do/infrastructure-client-group](http://www.ice.org.uk/about-ice/what-we-do/infrastructure-client-group)).